
2014年 社会情報学会 (SSI) 学会大会 ワークショップ

クラウド化・定額化がもたらすデジタルコンテンツと ビジネス・エコシステム

Digital Contents and Their Business Ecosystems Affected
by Cloud and Subscription Services

東京大学 田中 秀幸

The University of Tokyo Hideyuki TANAKA

東京大学 松本 淳

The University of Tokyo Atsushi MATSUMOTO

ユニバーサルミュージック合同会社 鈴木 貴歩

UNIVERSAL MUSIC LLC Takayuki SUZUKI

株式会社ディー・エヌ・エー 川崎 渉

DeNA Co., Ltd. Wataru KAWASAKI

国際大学GLOCOM 境 真良

GLOCOM, IUJ Masayoshi SAKAI

要 約

音楽・映画・書籍などのコンテンツのデジタル化が進み、その販売方法も多様になっている。これまでは、従来の物理的なパッケージと同様、1タイトル毎に値付けを行い販売するスタイルが中心だったが、昨今クラウド化の進展によりコンテンツの定額販売（いわゆる聴き放題・見放題・読み放題といったモデル）への移行が進んでいる。この変化がもたらすものについて、関係者の間でもコンテンツの廉売につながるのではないかという警戒感と、ユーザーの利便性が高まり引いては権利者の利益を増加させるという期待がせめぎ合っている。

本ワークショップでは、実際にデジタルコンテンツの販売に携わる事業者のキーパーソンの参加を得て、クラウド化や定額化を踏まえた、コンテンツ・メディア産業のビジネス・エコシステムの今後の展望について、ビジネスとアカデミック双方の観点から議論を深めた。

報告1 「クラウド化するコンテンツ ～価値創出のメカニズム～」松本 淳

私は普段、フリージャーナリストとして活動しており、アスキー、ダ・ヴィンチ、ITmediaという媒体に電子書籍やアニメ、音楽などデジタルコンテンツ全般をテーマにして記事を書いています。現在これらのコンテンツのデジタル化が進んでおり、当然クリエイティブだけでなく、ビジネスモデルも変わりつつあります。私自身「コンテンツプロデューサー」という肩書きでも活動してきており、これまでも出版社や映像の会社で働いてきました。そういった経験も活かしつつ、今、東京大学大学院の博士課程にも在籍しております。

現場にいたこともあり、コンテンツビジネスのマネタイズを図れるかどうかに関心があります。例えば現在、音楽や映像がネット配信に移行する一方、CDやDVDといった物理的パッケージの販売は落ちて行っています。ところがその減少分をネット配信の売上では賅うことができていないというのが大きな問題だと、現場に居た頃の経験や、その後取材活動を通じても感じているところです。

かつ今では、デジタル化、ネット化という段階を超えて、クラウド化が進んでいます。コンテンツは単に「オンデマンドでダウンロードして買ってください」という段階から、ネットワーク上にラインナップされ、遍在するようになり、例えば「聴き放題」だったり「見放題」という形で提供される方向に進んでいます。例えば月額1000円という具合に一定額を支払えばコンテンツは利用し放題になる。ではそのコンテンツを提供している権利元にはどのように還元がされているのか、というのが非常に気になっているところで、今日、この場で議論ができればと思っています。

例えば音楽はアナログのテープ・レコードからデジタルのCDに移行し、着うたやiTunesなどネットワークでのオンデマンド型の販売へと進化

コンテンツの変遷(例:音楽)

- アナログ(テープ・レコード)
- コンテンツのデジタル化(CD)
- ↓
- オンデマンド型データ販売(着うた・iTunes)
- ストリーミング型視聴(ネットラジオ・Podcast)
- ↓
- クラウド型楽曲管理(iTunes Match)
- 月額定額視聴(Spotify・Music Unlimited)

図-1 コンテンツの変遷(出典:松本作成)

してきました。一方で並行してストリーミング型のネットラジオとかポッドキャストのようなサービスも出てきて、そちらは無料あるいは広告で儲けるといったようなビジネスモデルになっています。

現在では、図-1の一番下に書いたような、ユーザーが持っている楽曲とクラウド上にある楽曲のマッチングを行って高音質な楽曲データをクラウドから利用可能にしたり、このあとお話しが出てくるSpotify(日本では未開始)やソニーのMusic Unlimitedのような月額定額・聴き放題サービスも普及しはじめています。

ポーターのバリューチェーンはご存知かと思います。今まさにそのバリューチェーンの様々な箇所において、デジタル化による変化を迫られています。言い方を変えれば、色々な場所が傷んでしまってお金を稼げなくなってしまっている。そういう状況を実務や取材の中で目の当たりにしました。

映像で言えばビデオグラム(DVDやBlu-ray)の販売が低下し続けており、バリューチェーンの最終段階の-marginが減っています。出荷・物流の段階で、ネット流通が台頭していることがその背景にあります。動画共有サービスでは、無許諾配信も含め、無料でコンテンツを視聴できるケースも多いわけです。そういう状況で、何を原資とし

て作品を作って行き、商売を成立させ儲けてくのか？アニメや音楽に限らず，ゲームなどコンテンツカテゴリー全般でこのような状況にあります。

アニメの話では，日本動画協会の調査⁽¹⁾でもその傾向は確認することができます。2009年で底を打った売上はそこから徐々に回復はしつつあります。ただし回復を支えているのが配信とは言えない状況です。制作本数を絞り込んだり，制作手法の改善に取り組んだりした結果ではありますが，2005年～2006年頃のピークの規模には達していません。

そういった中，例えばKADOKAWAとドコモが合弁会社を作り，dアニメストアという定額配信をスタートさせています。月額400円（税抜）で見放題で既に会員数が430万人という規模に達しています。ケータイの新規契約の際，こういったネットワークサービスに一旦は加入を求められることもこの数字に貢献していると想像されますが，いずれにせよ権利元への還元も大きくなっているはずです。

電子書籍の世界では，後ほどDeNAでマンガボックスを立ち上げられた川崎さんからお話しがあると思いますが，無料でマンガが読めるサービスも2013年末から立て続けにスタートしました。どこで儲けるのか，無料で作品を読んでもらい，その後，単行本の販売やアニメ化，映画化などで投資は回収できるのか，というのは気になるポイントですが，こちらも500万ダウンロードを突破し，ユーザー規模は拡大しているようです。

ジャンルを問わずコンテンツのデジタル化，ネット化，クラウド化が進んでいます。

図-2のような流れで，コンテンツのデジタル化が進んだ後，ネットにそれらがカタログされ，それらが蓄積されクラウドサービスとして供されていく。デジタル化，ネット化の段階では1コンテンツ幾らという値付けで提供されていたものが，クラウド化した結果，定額制でアクセスし放題にした方が，コンテンツの利用率が上がって

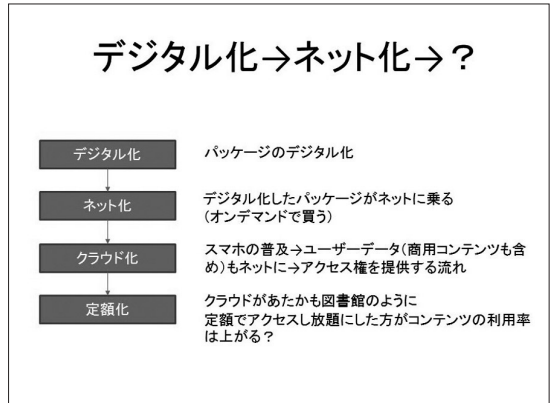


図-2 デジタル化から定額化に至る流れ（出典：松本作成）

くのではないかと——そんな仮説のもと，サービスが次々と生まれている，という感触があります。

実際，dアニメストアやSpotifyといった定額制サービスの運営者，あるいはそこにコンテンツを提供する権利者に話を聞くと，オンデマンド型のサービスよりも売上が上がっていると言います。一方で，ユーザー数の増加にも限界があり，そこにコンテンツが次々とラインナップされていくということは，わり算の分子が同じなのに，分母が増えていくことも意味します。結果的に廉売につながるのではないか，という懸念もあるわけです。

結論を急ぐと，そんな環境下ではコミュニティの存在が重要になっていくと考えています。ユーザーがそのコンテンツを欲しい，楽しみたいという気持ちが生じるのは，コンテンツに対する思い入れがあるからです。その思い入れを強化するものの1つがネット上のコミュニティです。例えば，ニコニコ動画を挙げられます。ニコニコ動画ではコンテンツにユーザーがコメントをつけたり，コンテンツを元にした翻案（二次創作）がユーザー自身によって行われています。そういう活動を通じて，コンテンツに対する思い入れが増えていく。その結果として，仮にコンテンツそのもの，あるいはそこから派生したコンテンツがクラウド上に定額でいつでもアクセス可能であるという状況に

「体験」が生む「希少性」がコンテンツに付加価値を与える



クラウド化するコンテンツは何もしなければ販売に向かう傾向にある。TCG、ソーシャルゲームのようにコミュニティ(場)を整備することで、そこで提供される体験は希少性が高まり、付加価値が与えられることになる。(リアルかバーチャルか、ローカルかマスかは決定要因ではない)

図-3 コンテンツに希少性を与えるもの (出典：松本作成)

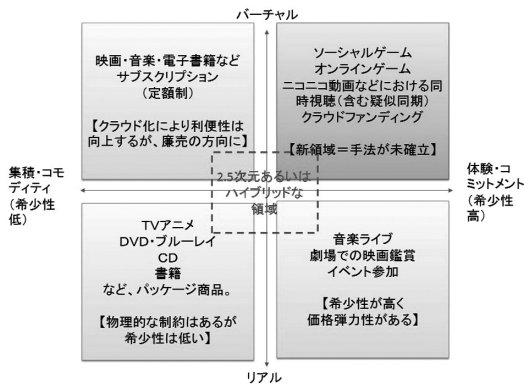


図-4 コンテンツの4類型 (出典：デジタルコンテンツ白書2014⁽²⁾より転載)

なっても、「希少性」が高まっているために、価値が保たれている。コミュニティで盛り上がっているコンテンツであるからこそ、今体験したりそれを共有することの価値が高まっている、だからこそ希少であるという仮説です。

これまでお話ししてきたことを整理すると、図-4のようになります。縦軸にバーチャルかリアルか、横軸に集積か体験か、という軸をとると、右下にはこういった議論の際に指摘される音楽ライブや劇場映画といったイベントへの参加が位置づけられます。その時その場でしか味わえない体験というのは、CONNOLLY, KRUEGER⁽³⁾がライブチケットの価格の高止まりという形で指摘し

たように、そこには価格弾力性があります。ただし、リアルな場所というのは、規模の限界があります。境さんが「アイドル国富論」で考察した興行の場としてのライブ会場についても最近では「箱が足りない」という話も結構聞こえてきます。この分野の成長については疑問符がつくわけでは

本ワークショップで鍵となるのは、右上の領域だと考えています。例えば、DeNAも展開するソーシャルゲームは、バーチャルな空間でユーザーはゲームを楽しみ、それをより有利にあるいは快適に進めていくためのデジタルアイテムを購入します。バーチャルな空間での体験が伴うこれらのアイテムを手に入れるために、ユーザーは「ガチャ」と呼ばれる仕組みでアイテムを繰り返し購入します。この右上の領域は成立が比較的新しく、研究や事例の蓄積が多くはありません。ガチャでいえばいつの間にか大金をつぎ込んでいたということも起こり、一時は社会問題化したこともあります。このアイデアは他のコンテンツカテゴリーでも活かせるのではないのでしょうか？

そしてこの図の真ん中の部分に破線で囲んだ領域も重要です。コンテンツ事業者がサービスを提供する際、これらの領域どれか1つだけで済むということもありません。一種ハイブリッドな領域となりますが、先般のKADOKAWAとドワンゴの経営統合は、こういった動きを加速するためのものではないかと考えています。引き続き、取材と研究を進めて参ります。

報告2 「Spotifyなどの定額配信サービスが拓く新たな音楽消費の可能性」鈴木貴歩

私は2001年からMTV Japanでデジタルビジネスや事業提携を手がけた後、2009年にユニバーサルミュージック合同会社に移りました。2013年からは全社のデジタル戦略の推進と、メディア・プラットフォーム企業との事業開発を担当していま

す。ユニバーサルミュージックは世界最大のレコード会社であり、全世界でのシェアは約40%を占めています。日本では2012年に東芝EMIを買収し、邦楽では福山雅治・Perfume・徳永英明・ユミンなど、洋楽ではレディ・ガガやビートルズ、ローリング・ストーンズなど、豊富なアーティストのラインナップに恵まれています。

私たちはレコード会社ですので、ライブやグッズの売上が直接得られる訳では無く、私たちが出資し、制作した音源の部分の利益が入る構造になっています。出資を行うことで、その音源から制作する商品を独占的に販売する権利を得ているわけです。

そしてもう一つ音楽が収益を生む権利は、作詞や作曲の部分です。JASRACやJRC(株式会社ジャパン・ライツ・クリアランス)のような第三者的な著作権管理団体が、その利用に応じてアーティスト・作詞家・作曲家に分配を行う流れになっています。こちらはレコード会社の収入とはなりません。

音楽ソフト市場は非常に苦戦を強いられています。2012年はベスト盤が多くリリースされ、若干回復の兆しがありましたが、2013年にはまた落ち込みがみられ、全体としては下落傾向が続いています。

この図では「有料音楽配信」として示されている配信形態ですが、日本では1999年ごろからソニー・東芝・リキッドオーディオといった会社がスタートさせました。そして、2002年に「着うた」、2006年には「着うたフル」がはじまっています。これらは、着信音45秒で100円、一曲を丸ごと聴けて1曲300円～400円と今から考えると結構高額なものでしたが、大きな市場を築きました。2008年頃がそのピークで、デジタル音楽市場の中で約900億円という規模に達していました。現在はこれが約400億円台まで落ち込んでいます。

2012年にはそれまで採用されてきた著作権管理システム、DRM(デジタルライツマネージメント)を取りやめる動きが相次ぎました。スマートフォンやクラウドサービスの普及が進む中、保護するコストの方が高くなってしまったことがその背景にはあります。そして、2012年から2013年にかけて、「D hits」(月額300円)「Music Unlimited」(月額1000円)といったサブスクリプション(定額制)サービスがスタートして、徐々に普及が進んでいる状況です。

これらのサービスは大きく「ラジオ型」と「オンデマンド型」に分れます。ラジオ型はユーザーが楽曲を選ばず、ラジオのように決められた曲を順番に聴くだけとなります。巻き戻しや保存もできません。レコチョクのD hitsがこれにあたり、市場回復の要因になっています。一方、オンデマンド型は、ユーザーが曲やアーティストを選ぶことができるようになっていきます。ここにはBeeTVのような映像系サービスも登場しています。

そして、図-6に示した直近のデジタルマーケットでは着うた(Master Ringtone)や、待ち受け音(Ringback Tone)は、今年上半期の累計では著しく売上が落ちています。シングルトラックは前年同期との比較で89%ですが、ここ2年間約75%ずつ落ちてきているので、最盛期の半分以下の規模になっているのです。

そして、アルバムは先ほどお話ししてきたよう

音楽ソフト市場推移

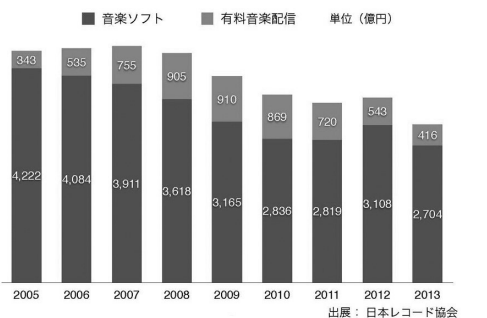


図-5 音楽ソフト市場推移
(出典：日本レコード協会発表のデータより鈴木作成)

直近のマーケット



	1-3月	4-6月	1-6月累計 前年同期比
Master Ringtone	324	281	51%
Ringback Tone	1,067	954	78%
シングルトラック	5,274	5,286	89%
アルバム	2,147	1,993	126%
音楽ビデオ	194	165	72%
サブスクリプション 他	1,880	2,273	321%
合計	10,887	10,952	103%

図-6 直近の日本の音楽配信市場
(出典：日本レコード協会発表のデータより鈴木作成)

な要因で若干伸びています。サブスクリプションは発展段階ですが3倍の規模になっており、結果として全体の累計も103%と若干回復の兆しが見えてきた、というところ です。

日本以外の国ではどうか？アメリカは過半数がデジタルになってから既に2-3年が経過しており、全体の65%がデジタルからの売上です。この中にはiTunesも含まれており、世界全体ではタワーレコード、HMVといったパッケージ商品を販売する巨大チェーンよりも、その売上は上回っており、独占的な地位を築いています。ところが、現在iTunesが採用してきたダウンロード型の販売から、アメリカではサブスクリプションに移行しつつある。

対して日本ではデジタルのマーケットは約21%です。いまお話ししたようにスマートフォンへの移行が進んでいますが、まだまだCD販売が強い国なんです。

イギリスでは半数近くがデジタルになり、ダウンロードがサブスクリプションに置き換わってきています。一方、ドイツとフランスもデジタルが伸びてはきていますが、まだ30%前後に留まっています。わたしも社内で話す際、アメリカやイギリスと比べても実態や今後の市場の行く末が見えづらいので、ドイツやフランスも見るように気を

付けています。これらの国では、CDの流通業者が未だ強かったり、それぞれの国のアーティストが自国の言語で歌ういわゆる邦楽が強かったりするんです。

音楽サブスクリプションサービスで世界最大規模になっているのがSpotifyです。細かくは国によって異なりますが、月額1000円前後の料金を払うことで音楽カタログが聞き放題で利用できるというサービスになっています。容量が限られるスマートフォンでは、自分の音楽ライブラリーを全て移すのは難しく、クラウド型のサービスとの相性がよかったという面もあるでしょう。会員数は全世界で4000万人、広告無しでモバイルからでも利用できる有料会員は約1000万人となっており、音楽業界に新たなエコシステムをもたらしえていると言えるでしょう。フリーミアムモデル、且つストリーミング型ということで違法対策としても効果があるという側面もあります。

有料会員はオフラインでも楽曲が聴けるようになりますが、ダウンロードした楽曲は退会してしまえば聴けなくなります。また特徴的なのがプレイリストの活用です。例えばその日その時の気分に応じたプレイリストが用意されており、3000万曲の楽曲の中から、それに合った曲が聴けるようになっています。

レコード会社にもたらされる売上は、会員数×会費という全体の売上から再生回数に応じたレベニューシェアになります。つまり、再生回数を上げれば上げるほど売上が増えることとなりますから、私たちとしても、どう3000万曲の中から自分たちの音楽にアクセスしてもらおうか、マッチングを提供できるかが重要になっていきます。そのため、レコード会社自らがプレイリストを作成し、Spotifyへの導線を提供しているのです。Spotify側もAPIやアプリ開発用の環境を提供しており、プログラミング・コンテスト=ハッカソンも盛んに開催されています。音楽とテクノロジーとのコラボレーションが行えているので、外に広がる動き

が続いている、ということですね。

こういった動きが何をもたらしているか？実はiTunesのようなダウンロード型のストアでは新譜の売上が過半数です。一方で、サブスクリプション型のサービスでは旧譜が過半数を占めます。カタログビジネスの活性化が進んでいて、それがレコード会社の興亡にもつながっています。アーティストも移籍するときは、彼らのカタログを含めてという動きが中心になってきているのです。レコード会社にとっては、巨大なカタログを保有し一元的に管理していることは、サブスクリプションサービスにとっても大きな魅力となりますので、存在価値の一つとなっているとも言えるでしょう。

サブスクリプションサービスとプレイリストマーケティングの中でも、新しいタイプのアーティストも生まれてきています。例えば、Napsterの創業、FacebookやSpotifyへの出資で有名なショーン・パーカーが、自身のプレイリストで、ユニバーサルミュージック所属の「Lorde (ロード)」というアーティストを紹介したところ、一気に人気に火が付きまして。まさに新しい技術は新しい才能を生み出し、新しいエコシステムを生み出しつつある、そんな変化を私たちは目の当たりにしているのだと思います。

報告3 「マンガボックスの現状と体験型消費に向けた取り組み」川崎 渉

私はA.T.Kearneyというコンサルティング会社で5年ほど消費財、メディアやクールジャパン関連のコンサルティングに参加した後、DeNAに移りました。DeNAは現在ソーシャルゲームで有名ですが、私は入社後から新規事業の立ち上げを担当し、2013年末から「マンガボックス」というサービスを立ち上げ、プロジェクトオーナーとなりました。

「マンガボックス」とは簡単に言えば、スマート

フォンで見られる週刊マンガ誌アプリです。アプリの中で作家さんに週刊連載を行って頂き、読者がそれを無料で読めるようになっています。基本的には全作品が過去12号分まで遡って無料で読むことができ、今まであまりマンガを読んでいなかった人、あるいはマンガ雑誌を買ったことがないような人にも使ってもらっています。

講談社の週刊少年マガジンに連載中の作家や、連載中のスピンオフ作品なども含めて、複数の出版社の作品を掲載しています。また、翻訳を施すことで世界130カ国に同時配信を行っています。現在600万ダウンロードを突破しており、単純比較はできませんが、実売260万部と言われている週刊少年ジャンプなどの大手週刊マンガ誌と肩を並べる規模にはなってきたのかなという手応えがあります。

さて、本日のテーマ「クラウド化・定額化がもたらすデジタルコンテンツとビジネス・エコシステム」ですが、個人的にはやや難しすぎると思っています(笑)。例えば「クラウド化とはなにか？」といった根本に立ち返って、私自身も頭を整理する必要がありますがまずあると思います。

そもそも「デジタル化とは何か？」——学術的には様々な議論があると思いますが、個人的には「純化」だと捉えています。例えば音楽では、パッケージやライナーノーツのような物理的なコンテンツが、楽曲そのもののコンテンツの魅力をさらに高める役割を担っていました。「CDをお店で買って、帰りの電車でもワクワクして、家でドキドキしながらパッケージを開封する」「お気に入りのCDを棚に並べるとそれだけでテンションが上がる」といったアレですね(笑)。ところが、デジタルになるとそういった周囲のものがほぼなくなり、音楽を聞くといういわゆる正味のところへの純化が進んだのではないかと理解しています。

ユーザーからの「データなのにそんなにお金を取るのか」といった、ややプレッシャーを感じることもあります。複製コストが掛らないわけです

から、そういう声も出てきますし、私が言うのも何ですが（笑）実際コンテンツを無料で提供するような無邪気な企業も出てきていて、色々なところで価格水準が下がってきているわけです。

次に「クラウド化とは何か？」——IT用語集をみても僕は正直よく分かりません（笑）。ただ個人的な見解としては「複製可能なコンテンツにほぼ不自由なくアクセスできる世界」を実現する1つのツールだと捉えています。喩えて言えばTSUTAYAやタワーレコードのような存在が、YouTubeやSpotifyになる世界です。クラウドというと、DropboxとかGoogle Driveのようなサービスを思い浮かべる人も多いと思うのですが、エンタメの世界ではYouTubeなどの方が理解しやすいですね。そして、その「アクセスできる世界」をビジネスにうまく繋げているのが、Spotifyのような定額制サービスだと思います。

クラウド化が進むと、定額化が進みます。その環境下では差別化が難しくなります。サービス側は独自コンテンツを用意して差別化を図ろうとしますが、コンテンツ権利元からすれば1つのチャンネルにコンテンツを独占させるのは経済効率性がないからです。従ってコンテンツの品揃えは中長期的に言えば均一化が進み、価格での差別化を図るしかなくなっていくと思います。

図-7でサービス事業者から見たときの従量制と定額制の収益構造の違いを見ていきます。左側が従量制で、消費量が増えれば増えるほど、売上が増加します。しかし、右側の図で示したように、定額制の世界では消費量は売上には関係しません。したがって、収益を上げるためには、ユーザーを増やし続ける他ない。かつては、CDを「毎月数万円買っていました」というような人が、1000円で取まってしまうわけで、これは機会損失になります。そして、価格競争がある中では、定額の価格設定自体にも低下圧力がかかります。デジタル化、クラウド化、定額化の流れはビジネス的にはなかなか難しい、変局期にあるのではないかというのが実感です。

では、どういう戦略が採られていくのか？1つには定額制を前提にして、徹底的に加入者数を世界規模で伸ばしていく、というものが挙げられます。もう一つは定額制だけでなく、それに加えてもう100円、200円を別の手段で支払ってもらえるように工夫を凝らしましょうというものです。加入者数の拡大施策をとれるプレイヤーはネットの世界では数社に限られますので、多くの会社が後者を考えざるを得ないのではないかと思います。

マンガボックスも「どうしよう」という局面を迎えています（笑）。有識者にヒアリングしてもなかなか「これだ」という答えを教えてはくれません。先ほどデジタル化とは純化である、という考えを述べましたが、それによって価格が下がるのであれば、逆に純化を「させない」、つまり付加価値をつけていくというのが1つの方向性ではないかと考えています。

いわば「コンテンツを消費する」という文章に、例えば修飾語を加えてみようということですね。「今すぐ」コンテンツを消費できるようにしたら、付加価値が上がるのではないかと。「今だけの」コンテンツを消費できるようにしたらどうか？ソーシャルゲームのように「勝てる」、あるいは「認められる」「応援できる」といった具合に軸を変えて

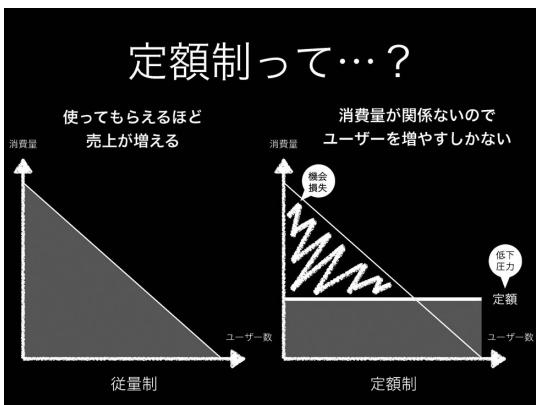


図-7 定額制におけるユーザー数と消費量の関係
(出典：川崎作成)

		音楽	ゲーム	マンガ
時間価値	(本来はもっと先なのを) 今すぐ手に入る	○ (ファンクラブ先行予約)	○ (事前登録)	○ (先読み)
	今しか手に入らない	○ (ライブ・ライブ配信)	○ (イベント)	-
体験価値	使うとクリアできる	-	○ (ボナー・回復剤)	-
	使うと認められる	○ (AKB握手会)	○ (フレンド)	-
	使うと応援できる	○ (AKB選抜総選挙)	△ (リアライブイベント)	△ (crowd funding)

図-8 時間価値と体験価値(出典：川崎作成)

いくと、付加価値が上がる発想につながるのではないかと。

これをそれらしく整理してみたのが、図-8となります。価値には時間価値と体験価値があると考えており、例えば時間価値でいえばゲームならば「本当はもっと先にならないと手に入らないコンテンツが、今すぐ手に入る」という価値はあるでしょう。音楽ならば、いわゆる握手券のように「何回も足を運ぶとアイドルに名前を覚えてもらえる(認められる)」といった体験価値が成立するはずです。

ではマンガではどうか？この図に示したように実はあまり選択肢は多くないなと個人的には思っています。ただ「今すぐ手に入る」というところではやりようがあって、マンガボックスでは「先読み」という機能を用意しています。これは、Twitterなどで今読んでいる作品やマンガボックスについて、拡散をしてくれれば、先に次のエピソードが読める、というものです。この施策はマンガ家さんへの負担が大きいので結構大変ですが、マンガはやはり「続きが、『いま』読みたい」という欲求が大きく、それを実現する時間価値を訴求することが大事だと考えています。

報告4 「2ちゃんからニコ動まで〜創造の生態系と非広告型マネタイズの将来」 境 真良

境です。私の方からは、2ちゃんねるからニコニコ動画までの「創造の生態系」と「非広告型マネタイズ」をどう考えるか、というテーマでお話しさせていただきます。私は、経済産業省に入省する前は、学生時代ゲームライターをやっていたり、13歳からコミケにブースを出したりしており、そのころからコンテンツや産業に関わってきたと言えます。2012年から1年間はドワンゴに在籍しておりました。最近では「アイドル国富論」という書籍を刊行していただきます。今日は、経産省やGLOCOMとは一切関係のない個人の立場からお話しさせていただきますので、よろしく願いいたします。

まず「価値とはなんだろう？」という問いかけをしたいと思います。クラウド化の中での「価値」を議論するときに、「値段の話」をしている人と、そうでない人との間では会話が成立しませんから(笑)。かつてマルクスは「交換価値以外は価値じゃない、他は全て幻想だ」と断言しました。購入者が楽しいかどうかは幻想で、転売して幾らになるかが全てだ、と。でも、この考え方は最終消費財になると取捨が付かなくなります。

私たち人間は、生きていく中で様々な個人の「経営」をしています。そんな中モチベーションの根源としているもの全てが収入か、といえばそうではありません。純粋経済人とは虚像ですが、そうした人間観がまかり通っているのが現状です。しかし、コンテンツ産業を見れば見るほど、その人が何によって意欲を感じるか、という部分にモチベーションの源泉がストレートに依存しています。儲かる、儲からないではないところに、根源がある。マズロー的な議論という風に僕は言っています。

これはビジネス論から考えると極めてよろしくない状態です。インターネット上の様々な価値創

造がほとんどタダで利用され、創造する人間に金銭収入が一切ない状態だからです。裏返すと個人の生活収支が何らかの形でカバーされているはずで、その上で、そこから先は収入とは別のところのモチベーションで動いているのでしょう。そして、そこでは「価値」は増進されているわけです。

ところが娯楽は価値を生んでないという見方、また経済学的原理としてそれは仕方ない、という考え方も強くある。この視線の揺らぎは、コンテンツを産業と呼ぶ時に、何を最大化すれば良いのか、どこにゴールを設定すれば、制作や企業戦略として正しいのかという問題と常にぶつかってきます。

私個人としては「モチベーションの経済」である以上、マズローに近い考え方が正しいのだろうと考えています。例えばマンガならば「どのくらいの数読まれたか」「どのくらいの作品数が生産されたか」という指標で考えて行く。行動の量で測っていくわけですね。

そう考えると、実は今あらゆる点で「金銭報酬の限界効用」が低下しているのだ、と言っても良いのではないかと思います。経済学を重視する立場からすれば「ひっくり返った話」と写るかもしれませんが、指摘しておきたいのは、コンテンツの産業について語る時には、こうした、経済学的世界観と極めて先鋭に対立するという十字架を背負いながら話をしなければいけないということです。

さて、クラウドをめぐる2つのベクトルについてもお話ししたいと思います。実は私はクラウドという言葉が嫌いです(笑)。クラウド化って、かつて喧伝されたユビキタス化、ネットワーク化という話の中に収まっていると思うんです。とはいえ、本日はテーマが「クラウド化」ですからそれでいきます(笑)。

さて、2つのベクトルですが、1つはクラウドでしか実現できなかった新しいものが膨らんでいくもの、もう1つは伝統的なエコシステムのコン

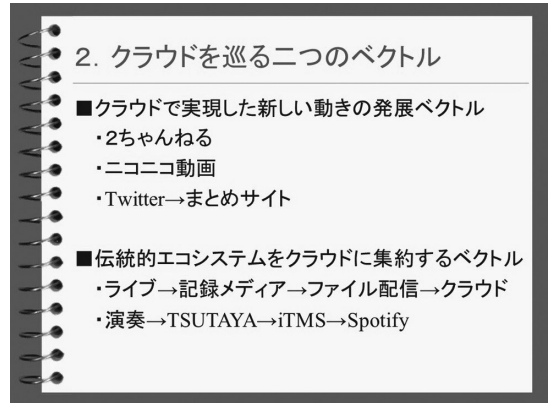


図-9 クラウドを巡る二つのベクトル(出典：境作成)

텐츠をクラウドに集約し、載せ替えていくというものです。

コンテンツの歴史は基本的にライブから始まり、それを記録してパッケージで売り、配信し、そして今、使い放題というクラウドがある。この世界観にとってあまりハッピーでなかったのは、図-9の上にも示した「クラウドで実現した新しい動き」が、無料のメカニズムで動いている、ということなんです。両者を同じ次元で語ってしまうと、片方は「何故データなのに対価をとって売るんだ」と消費者に怒られてしまう。そこで「無料モデルにあわせてもっと安くしないとイケない」と引きずられる。これでは伝統的領域まで巻き込んで収益率が低下し、伝統的なコンテンツ事業者にとっては厳しい話となってしまいます。

では、どうやってお金を儲けるのか？私はその方法は3つしかないと考えています。

これまでの発表でもあったように、1つは個別に例えばパッケージメディアやファイルとして、コンテンツを販売する方法。次がサブスクリプション。一定量のライブラリー＝コンテンツの束があって、これを月額などで使い放題とし、使われた量に応じて分配する。そして、3つめが広告モデル、及びその変種としてのアフィリエイトです。

この中で最も重要なのはやはりサブスクリプ

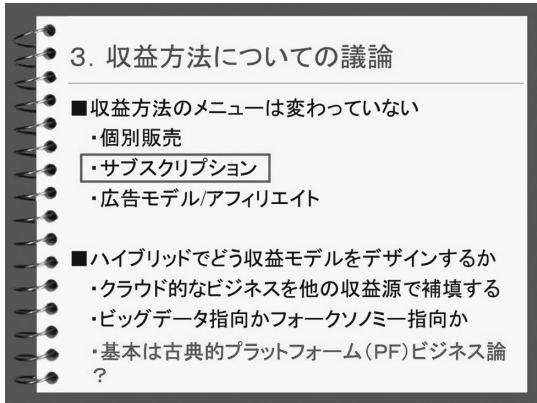


図-10 収益方法についての議論(出典：境作成)

ションです。

個別販売は10年近く前から「ライブくらいしか現実性はないだろう」という話をしていたくらいです。そして、広告・アフィリエイトモデルについては、市場規模がGDPの一定パーセンテージ内に収まってしまうという経験則が問題となります。つまり、市場規模は産業側（広告主）が自分の経済活動の中から一定数を割り振るものの総額ですから社会全体としてそんな増えることはありません。他方、コンテンツの参入が増えればその分、配分単価が下がりますから、これを中心にして良いコンテンツが新しく創造されるのを期待することは不可能ではないかと考えます。

これらに対してサブスクリプションは、ユーザーが支払う金額次第で上げることができますし、そのパイも極論すれば全人口までは拡げられますから、ここを膨らませるのが正しいと思います。その上で、これら3つを組み合わせると収益の最大化を図る。クラウド的なビジネスを他のビジネスと組み合わせる。例えば先ほどお話しにあった、無料マンガから生まれた作品を単行本として販売する、アイドルならば公開ライブでお客を集めてグッズを売る、などです。フリーミアム的な方法は色々あるでしょう。

最近ではコンテンツの消費動向を、いわゆるビッグデータとして処理解析し、広告をさらに

チューニングしてマッチングさせることで、収益を伸ばせるのではないかという議論があります。しかし個人的には非常に危惧を持っています。ご承知のように個人由来のデータの取扱いについて極めて不明確な状態であり、これを将来の成長と結びつけることは考えにくいからです。

この点でわたしが期待しているのは、先ほどのニコニコ動画や2ちゃんねるを特徴付ける「フォークソノミー」です。つまり、ユーザーがコンテンツに自ら属性をつけ、その分類を「創造」し、その属性を好むユーザーの嗜好からのマッチングを行い、広告の精度を上げるということです。ユーザーの行動履歴をサービスの背後で採らなくても、ユーザーが自ら公開情報として付与していったデータと、匿名のデータベースでマッチングを行えば、ユーザーの行動とのマッチングの精度も上がっていくはずで、ユーザーの行動履歴のデータベースに固執することなく、ユーザー自身がコンテンツをどう評価し、タグをつけていくかという部分から広告の効率化を目指す仕組みは、もう少し注目されてもよいのではないのでしょうか？

ただ、このように見ていくと、クラウド側の話をしているように見えて、実は古典的なプラットフォームビジネス論の内側での話をしている感があります。多分、そうなのでしょう。ならば、GoogleやiTunesがなぜ成長したのか、という話をもう一度紐解くのが良いと私は考えています。

そこで重要なのが、従来から言われている垂直と水平という考え方です。

YouTubeやUstreamが無料モデルを基本にする中で、ニコニコ動画はプレミアム会員から月500円の収入を得て成長してきた極めて珍しいビジネスモデルを採っています。そして、成長するプラットフォームにはコンテンツが自然に集まってきます。そこに載ることによって、自分のコンテンツを見てもらう機会が増え、結果的に収入も増えるとユーザーは考えるからです。その結果、規模の

経済、ネットワーク効果が働いてプラットフォームは数種に集約されてしまいます。

他方、プラットフォームを成長させる要素として、コンテンツを提供するユーザーを如何にサポートできるかというものがあります。ニコニコ動画の場合は「ユーザー文化推進部」という部署を置いており、有力なコンテンツ提供者、P（プロデューサー）、生主（生放送を行うユーザー）を支援し組織し、ライブイベントを行ったりしています。最近話題になっているニコニコ超会議も、これらのプロジェクトが拡大していったものです。

ニコニコ動画にコンテンツを出すということは、単に動画を配信するだけでなく、自分がそこで人気が出るかもしれないといった付加価値がついてきますので、結果としてYouTubeよりも価値が上がっていく。つまり集約力が高まっていくわけです。

しかしながら、垂直統合の場合は、時に集約力と対照的な分散力を生むことがあります。自身は音楽パブリッシャにはならず、CDの生態系とは別のところに新しい市場空間を作る、と事業の意味を定義したiTunesの成功に対して、自身のプラットフォームに自らのコンテンツを投入することで、音楽パブリッシャとしての自社に対抗意識を持つ他社の参加を促せなかったソニーの例が象徴的です。先行してデジタル配信サービスをはじめたものの、垂直的にライブラリーを構築するという意味をはき違えたために、混乱や限界を生んでしまったと考えています。

垂直構造と水平構造の両方が事業として目指されると、両方の「和」ではなく「積」でしか成長できない、つまり、両者が交わる部分に小さな成功例が生まれるだけになってしまいがちです。そういう意味では、KADOKAWAという垂直統合型の企業体と経営統合するニコニコ動画が、今後どのようになっていくのかということを見ると、むしろ難しい面もあるのではないかと思います。

そんな中「成功」とは何か？幾つかのベースモデルを組み合わせると、1つのコンテンツのビジネスが膨らんでいく。例えば「進撃の巨人」というコンテンツがメディアミックスの中で大きくなり、グローバル展開していますが、そういった個別の成功であれば今も生まれ続けています。ただ、それはコンテンツ個々の特質と絡んでいて、一般化は難しく、普段の模索が続いていくでしょう。つまり、そういった成功であれば今から新たに構想する必要はないわけです。そうではなく、そうした個別の成功例を次々と生む環境を作ることこそが成功なのです。そう考えると、メディアミックスを支えるメディア垂直統合を推進する成長の方向性は論ずる必要もない、ということになり、むしろ水平方向の成長を、サブスクリプション収入を最大化できるプラットフォームを作っていくことで図るのが正しいということになるのだと思います。

もちろんその上で、それぞれのコンテンツとそれを核としたビジネスが、様々な戦略を行うわけですが、その前提となるのはプラットフォームとニコニコ動画で言うところのP（プロデューサー）との信頼関係なのです。仮に水平なプラットフォームに垂直ベクトルの運動が存在するとしても、それはプラットフォームの挙動には何ら悪影響はなく、「ちゃんと正しく自分たちに公正な収入がもたらされる」という信頼関係がそこにはあります。最近、AmazonがKindleの提供条件に合意しない出版社の本を劣後して扱ったことが大きな問題になりましたが、そういったことをしないというのが、大きな鍵となります。

誰をも特別扱いたくないということは、機械的なプラットフォームに近づくことにもなります。そういったプラットフォームは差別化要因が少なく、ネットワーク経済性も高い、ということになる。そういう環境下では、プラットフォームが顧客と直接契約せず、間接的なビジネスを通じてコンテンツを安売りするという形もあり得るでしょ

う。最近dビデオがキャリアフリーとなりましたが、例えばKDDIや他のポータルに対してもOEMするという事だって選択しうるのではないのでしょうか。

ニコニコ動画はいわゆる「オタク系」のコンテンツに強いとされますが、プラットフォームとしては実は機械的な、無味乾燥な存在です。したがって例えば、他のカテゴリのコンテンツはシステムとしては同じプラットフォームだけど、看板は異なるところに載って同様の課金手段によって収益を得るモデルが採られるということもあり得るかも知れません。

そういった考え方を突き詰めていくと国による「コンテンツ税」という議論もそろそろなされてもよいのでは無いかと個人的には考えています。今日お話ししたような、プラットフォームが公正にコンテンツの経済価値を分配する機能とは、もはやある種の税金ではないかと。お話ししたように民間がプラットフォームの運営を行う場合、公正性の原理を如何に満たすか、ということが鍵となりますので、ここにひょっとすると国が出てき

ても良いのではないかと、多少暴論ではありますが、そんな風に考えているのです。

謝 辞

本ワークショップは、科研費基盤 (B) (研究課題番号: 24330147) の助成を受けて行われた。テープ起こしは渡辺麻里花氏の協力を得た。

注

- (1) 日本のアニメ市場 (業界・産業) の推移 2013年版 www.aja.gr.jp/data/doc/2013sangyousijou.pdf <http://www.aja.gr.jp/data/doc/2013sangyousijou.pdf>
- (2) 松本淳 (2014) 「特集「クラウド化するコンテンツ」～価値創出のメカニズム～」, 『デジタルコンテンツ白書2014』pp18, 一般財団法人デジタルコンテンツ協会 (DCAJ)
- (3) ROCKONOMICS : THE ECONOMICS OF POPULAR MUSIC https://www.aeaweb.org/assa/2006/0107_0800_0701.pdf